



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України

І. Прохор

Формування командного лідерства в університеті





Tempus

**544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES**

Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України**

І. Прохор

Формування командного лідерства в університеті

Навчальний посібник

Київ 2016

УДК 378.4.01:005.551](477)(075.8)
ББК 74.58(4Укр)я73
П84

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти
Національної академії педагогічних наук України
(протокол № 7 від 1 липня 2016 р.)

Рецензенти:

І. Драч, доктор педагогічних наук, доцент, заступник директора з наукової роботи Інституту вищої освіти НАПН України;

В. Міляєва, доктор психологічних наук, доцент, завідувач НДЛ культури лідерства, професор кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Інституту людини Київського університету імені Бориса Грінченка;

С. Калашнікова, доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту вищої освіти НАПН України.

Прохор І.

П84 Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник / І. Прохор. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
ISBN 978-617-7288-63-2

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелегентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 378.4.01:005.551](477)(075.8)
ББК 74.58(4Укр)я73

ISBN 978-617-7288-63-2

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелегентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© Прохор І., 2016

Опис модуля

Мета модуля – розвиток міжособистісної та управлінської компетентностей керівників закладів вищої освіти шляхом розкриття сутності командного лідерства та методів формування управлінської команди та командної роботи в університеті для розвитку лідерського потенціалу освітніх інституцій.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладів вищої освіти різних рівнів управління (ректор, проректор, директор інституту, декан, завідувач кафедри).

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи
- Тема 2. Етапи формування командного лідерства в університеті
- Тема 3. Діагностика командного лідерства в університеті

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *розуміти* сутність і актуальність використання командного лідерства в університеті, принципи формування та розвитку управлінської команди в університеті;
- *знати* етапи створення команди; інноваційні підходи до командотворення;
- *ідентифікувати й аналізувати* управлінську команду на засадах партнерства, відповідальності та взаємодопомоги; рівень сформованості команди;
- *вміти* прививати довіру, працювати у команді, використовуючи різні стилі поведінки; розподіляти ролі членів команди для виконання поставлених завдань.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – формування командного лідерства в університеті
Мета модуля – розвиток міжособистісної та управлінської компетентностей керівників закладів вищої освіти шляхом розкриття сутності командного лідерства та методів формування управлінської команди та командної роботи в університеті для розвитку лідерського потенціалу освітніх інституцій
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладу вищої освіти різних рівнів управління (ректор, проректор, директор інституту, декан, завідувач кафедри)

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи	<i>Розуміти</i> сутність і актуальність використання командного лідерства, принципи формування та розвитку управлінської команди в університеті <i>Знати</i> процеси групової динаміки, різниці між робочою групою та командою	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
Тема 2. Етапи формування командного лідерства в університеті	<i>Ідентифікувати й аналізувати</i> управлінську команду на засадах партнерства, відповідальності та взаємодопомоги; рівень сформованості команди <i>Знати</i> етапи створення команди, інноваційні підходи до командотворення	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
Тема 3. Діагностика командного лідерства в університеті	<i>Вміти</i> прививати довіру, працювати у команді, використовуючи різні стилі поведінки; розподіляти ролі членів команди для виконання поставлених завдань	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

Підсумковий контроль:

- Тест
- Захист індивідуального проекту (на основі виконання інтегрованого практичного завдання)

Тема 1. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи

Теоретичний матеріал

Сутність командного лідерства у закладі вищої освіти

Ефективність діяльності сучасних закладів вищої освіти (далі – ЗВО) значно залежить від діяльності керівників (реktorів, проректорів, деканів, завідувачів кафедрами та ін.), використання ними інноваційних підходів в управлінні. Одним із таких підходів є підхід, який базується на розумінні керівника вищої освіти як лідера. Вирішення завдання формування управлінської команди ЗВО знаходиться в площині лідерства в університеті в аспекті лідерства в освіті.

Поняття	Лідерство в закладах вищої освіти – це здійснення спрямованого, але недирективного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками.
---------	--

Розвиток лідерського потенціалу ЗВО відбувається в контексті **гуманістичної парадигми**, тобто зосередження уваги на послідовниках, що обумовлено насамперед гуманістичною спрямованістю їх діяльності (орієнтація на професійне навчання, виховання та розвиток особистості, сприяння професійному вдосконаленню та самореалізації майбутніх фахівців тощо), яка має бути характерною для діяльності освітніх організацій загалом.

Лідерство проявляється через утвердження нових принципів і цінностей, моделей поведінки та організаційних структур¹. Такі ознаки лідерства, як делегування влади та співробітництво, в управлінні ЗВО зумовлюють його розгляд у взаємозв'язку з **принципом командності**, орієнтації не на ієрархічне підкорення, а на розвиток командної роботи, не посилення контролю, а розвиток довіри.

Основна цінність і головна передумова лідерства – розвиток довіри та команди, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки, прагнення не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем. Отже, лідери мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками. Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами та гординою².

Відповідно до засад **теорії дистрибутивного лідерства**, яка розвинулась у результаті усвідомлення, що ідеального лідера не буває, передбачається лідерство усіх співробітників ЗВО, незалежно від посади, яку вони обіймають, та рівня відповідальності, здійснення впливу на колег, а також на загальний напрям розвитку ЗВО. Концепція дистрибутивного лідерства, яка ґрунтується на понятті колегіальності, завоювала популярність останніми десятиліттями в університетській освіті як альтернатива традиційним моделям лідерства. J. Spillane та R. Halverson описують її як «взаємодію між людьми та ситуаціями»³. Такий підхід підтверджують процесуальні теорії лідерства, а також системний підхід до організації. Вони пропонують більш інклюзивний погляд на організаційну життєдіяльність ЗВО, у якому індивіди, групи та команди на всіх рівнях ЗВО колективно впливають на стратегічний напрям його розвитку за допомогою лідерства.

1 Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / авторський колектив : О. Аарна, Д. Гудоніоне, О. Гузар та ін. ; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с. – С. 23.

2 Кови С. Р. Лідерство, основанное на принципах [Текст] / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

3 Spillane J., Halverson R., Diamond J. Towards a theory of leadership practice: a ditributed perspective // Journal of Curriculum Studies. – 2004. – № 36 (1). – Р. 3.

4 Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // Scientific Journal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки», 2015. – № 2/1 (7). – С. 66.

5 Adair J. Effective Leadership. – National College for School Leadership, 2003. – URL: [http://inclentrust.org/inclen/uploadedbyfck/file/\(Presentations_Monographs_Guidelines\)/11/effective%20leadership.pdf/](http://inclentrust.org/inclen/uploadedbyfck/file/(Presentations_Monographs_Guidelines)/11/effective%20leadership.pdf/)

6 Tuckman B. Developmental sequence in small groups' Current Concerns, 1984. – URL: <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984TD25600001.pdf/>

7 Belbin M. Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles, 2013. – URL: <http://www.belbin.com/>

8 MBTI® Basics. The Myers and Briggs Foundation. – URL: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

9 McGregor D. The professional manager/ D. McGregor. – New-York : McGraw-Hill, 1967. – P. 145.

10 Прохор І. Формування управлінської команди як інструмент розвитку лідерського потенціалу приватного закладу вищої освіти / І. Прохор // Теоретичний і науково-методичний часопис «Вища освіта України». – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. – № 2 (додаток 1). – С. 149–154.

Необхідність розробки та упровадження командного принципу в управлінні (командного лідерства) ЗВО зумовлена такими обставинами:

- складність завдань, які стоять перед ЗВО сьогодні, що потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль працівників, згуртованості та взаємопідтримки в освітніх колективах університетів;
- динамічність та оперативність завдань, що зумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) команд;
- підвищення ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потреба бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності ЗВО;
- потреба у розвитку лідерського потенціалу вітчизняних університетів, який залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей лідерів, але й від спільної діяльності колективу університету загалом.

Поняття	Командне лідерство в закладі вищої освіти передбачає делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети ⁴ .
---------	--

Теорія лідерства J. Adair⁵, дослідження групової динаміки (концепція FSNP), проведені B. Tuckman⁶, дослідження рольового розподілу (теорія дев'яти ролей) M. Belbin⁷, створення 16-типової типології особистостей MBTI (Myers Briggs Types Indicator) K. Briggs та її дочкою I. Briggs Myers⁸, розробка поведінкової теорії організації (теорії X і Y (і згодом Z) D. McGregor⁹ забезпечили основу програми командотворення і дали їй теоретичне підґрунтя.

Критерії відмінності команди від звичайної групи

На сьогодні феномен «команда» (team) є дуже широковживаним і разом з тим це поняття не має однозначного трактування, часто використовується в різних смислах і контекстах, потребує глибокого аналізу змісту. В широкому розумінні команда – це характеристика організаційної культури, характер стосунків усіх тих, хто працює в організації тощо; у вузькому розумінні – конкретна група осіб, до якої входить керівник та безпосередньо підпорядковані йому працівники. Аналізуючи сутність поняття «команда», більшість науковців указують на одну з найбільш загальних, основних характеристик команди, а саме: команда є групою людей або робочою групою. З метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності робочі групи можуть стати командами.

Таблиця 1

Критерії відмінності команд від звичайних робочих груп¹⁰

Основні характеристики робочих груп	Основні характеристики команд
Визначення цілей діяльності	
1. Наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей	1. Наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть іззовні)
2. Формальне прийняття цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні	2. Усвідомлення спільних цілей та прийняття на емоційному рівні
3. «Роз'єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів групи	3. Наявність спільної мети діяльності, яка тісно узгоджується із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні
Принципи взаємодії членів у процесі досягнення цілей	
1. Принципи взаємодії здебільшого задаються зовні (наприклад, керівниками вищого рівня управління)	1. Принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, вони підтримують один одного, в тому числі і лідера, діють, як лідери
2. Дотримання принципів здебільшого регулюється зовні спеціальними санкціями	2. Дотримання принципів взаємодії внутрішньо мотивовано
3. Дотримання формально-функціональних основ взаємодії	3. Важливу роль відіграють принципи, пов'язані із партнерською взаємодією членів команди, цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації
Рольова структура	
1. Ролі здебільшого задаються ззовні	1. Ролі в команді задаються ізсередини з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди тощо
2. Ролі взаємодіють на формальній основі	2. Ролі гармонійно взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну
3. Рольова ієрархія може мати виражений характер	3. Рольова ієрархія взагалі відсутня або має нескладний характер
4. Керівник виконує формально-адміністративні функції	4. Керівник є лідером групи
5. Відкрита рольова структура	5. Відкрита рольова структура
6. Введення нових членів має більш формальний характер і не співвідноситься здебільшого з очікуваннями її членів	6. Введення нових членів має певною мірою обмежений характер, здійснюється з урахуванням насамперед відповідності нових членів меті діяльності команди, принципам взаємодії в команді, очікуванням членів команди тощо

Зміст і суттєві характеристики управлінської команди у ЗВО

Дослідження проблематики командного лідерства топ-менеджменту у сфері освіти започатковано та перспективно проводиться дослідниками Leadership Foundation for Higher Education¹¹ (далі – LFHE) – провідною неурядовою освітньою благодійною організацією у Великій Британії, діяльність якої спрямована на розвиток і вдосконалення лідерства, врядування та управління у вищій освіті.

Одним із провідних напрямів дослідження співробітників LFHE є формування та розвиток командного лідерства (управлінського, дослідницького, викладацького) у ЗВО. Результати досліджень використовуються в програмах із розвитку індивідуального лідерського потенціалу керівників університетів: Top Management Programme¹², Executive Leaders¹³ тощо, а також у програмах із розвитку лідерського

11
Leadership Foundation for Higher Education. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/>

12
Top Management Programme // LFHE Programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/programmes/topmanagement-programme/index.cfm>

13
Executive Leaders // LFHE Programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/programmes/executive-leaders.cfm>

14 Change Academy // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/change-academynew/index.cfm>

15 Bespoke programmes // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/index.cfm>

16 Research Team Leadership // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/researchteam-leadership.cfm>

17 Leading Teaching Teams // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/leadingteaching-teams.cfm>

18 Kennie T., Woodfield S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions / Tom Kennie // Development Report, Research & Development Series. – London : Leadership Foundation for Higher Education, 74 p. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>

19 Kennie T., Woodfield S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions / Tom Kennie // Development Report, Research & Development Series. – London : Leadership Foundation for Higher Education. – P. 2. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>

20 Kennie T., Woodfield S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions / Tom Kennie // Development Report, Research & Development Series. – London : Leadership Foundation for Higher Education. – P. 10–11. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>

потенціалу університетів: In-house Change Academies¹⁴, Team Building for Academic Leaders¹⁵, Research Team Leadership¹⁶, Leading Teaching Teams¹⁷ тощо. Крім того, Top Management Programme є флагманом і найбільш популярною з-поміж багатьох програм із розвитку лідерства, які постійно розробляються й оновлюються LFHE для задоволення потреб різних стейкхолдерів у сфері вищої освіти.

З метою встановлення структури та змін, які впливають на управлінські команди вищої ланки у ЗВО Великої Британії, Т. Kennie, директором Ranmore Consulting Group, професором Nottingham Business School та С. Woodfield, старшим дослідником з питань політики та управління вищою освітою Kingston University виконано дослідницький проект, профінансований LFHE на початку ХХ ст. У 2009 р. за результатами емпіричних даних зазначеного дослідження та значного досвіду консалтингової роботи з топ-командами ЗВО протягом 5 років було опубліковано перше аналітичне дослідження із зазначеної тематики – звіт про розвиток «Склад, виклики та зміни у структурах команд топ-менеджменту у закладах вищої освіти Сполученого Королівства» (The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions, Development Report)¹⁸. Британські дослідники вказують на необхідність аналізу змісту основного поняття «управлінська команда у ЗВО», яке у британському контексті вищої освіти представлено термінами «команда вищого керівництва» (Senior Management Team, SMT) або «команда топ-менеджменту» (Top Management Team, TMT) у ЗВО.

При проведенні Т. Kennie та С. Woodfield власних емпіричних досліджень¹⁹ було доведено, що трактуючи поняття «команда вищого керівництва» (SMT) / «команда топ-менеджменту» (TMT) у ЗВО як неформальну групу керівників, не слід применшувати важливість такої команди для управління університетом. Суттєвим у розкритті сутності означеного поняття є тлумачення його складників:

- «топ» (Top) – для позначення найвищого управлінського органу в освітній інституції;
- «менеджмент» (Management) – для позначення групи керівників вищої ланки, яким було надано відповідні повноваження Наглядовою Радою (the governing body), або еквівалент такої групи в освітньому закладі, створений з метою керівництва (управління) ЗВО;
- команда» (Team) – для позначення спільної позитивно налаштованої групової робочої поведінки таких управлінців, коли вони працюють разом.

Водночас Т. Kennie та С. Woodfield²⁰ підкреслюють особливості використання кожного зі складників термінів «команда вищого керівництва» (SMT) / «команда топ-менеджменту» (TMT) у контексті вищої освіти. Зазвичай колективна, спільна мета для «команди топ-менеджменту» (TMT) у ЗВО (на відміну від інституції) не так чітко прописана, взаємодоповнюваність ролей і моделей поведінки може з'явитися (але часто у дуже обмеженій мірі), члени команди досить часто змінюються, цілі діяльності можуть існувати, але зазвичай не виражені прямо, відповідальність за виконання рішень частіше стосується окремих членів команди, тоді як взаємовідповідальність між членами не досить розповсюджена.

У вітчизняному контексті ми використовуємо поняття «управлінська команда у закладі вищої освіти».

Поняття	Управлінська команда у закладі вищої освіти – взаємодоповнювальна мала група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань і функцій управління ЗВО, поєднуючи та доповнюючи різні знання, уміння й навички у процесі виконання командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії; очолюється визнаним лідером, здатним забезпечити ефективну комунікацію та реагування на швидкоплинні процеси, які відбуваються в освітньому середовищі.
----------------	--

Особливості командної діяльності²¹:

- *консолідована спільність* – необхідність не лише займатися однаковою діяльністю, а ще й такою, що вимагає консолідації, поєднання усіх можливих і необхідних ресурсів, злиття в одне ціле знань, умінь, емоцій, прагнень, мрій, дій;
- *орієнтація на вирішення спільного завдання* – розробка, творення та впровадження конкурентоспроможного освітнього продукту (надання освітніх послуг високого рівня, розробка особистісно-орієнтованих управлінських та освітніх технологій, створення авторських навчальних програм тощо), визначення нових напрямів діяльності ЗВО;
- *синергетичний чи командний ефект* – вирішення поставленого завдання гуртом краще, ніж кожен окремо; сприйняття конкуренції як імпульсу для забезпечення ефективної діяльності ЗВО та для свого розвитку.

Особливості нормативно-рольової взаємодії²² в управлінських командах ЗВО:

- *діяльнісна компетентність учасників команди* – взаємодоповнюваність фахівців, підтримка високого творчого потенціалу;
- *рольова доцільність* – командна діяльність визначається не посадовими інструкціями, а людськими компетенціями, реальними здібностями, можливостями, потенціями;
- *взаємно-розподілена система відповідальності* – колегіальне (дорадче) визначення загальної стратегії та прийняття індивідуальних рішень у тактиці; кожен відповідає за ефективність власних дій.

Ціннісно-рольові взаємини²³ в управлінській команді ЗВО:

- *значимість міжособистісних взаємин* – підтримує єдність команди, захищає від емоційного вигорання;
- *психологічний комфорт* – відкритість, можливість бути вільним у словах, судженнях, думках, діях, симпатіях, антипатіях;
- *можливості особистісного зростання* – постійний особистісний та професійний розвиток, отримання нових знань і вмінь, соціальний досвід, що передається у спілкуванні.

Побудова команди у ЗВО найкраще відбувається при використанні **матричної організаційної структури управління**, яка поєднує лінійно-функціональну структуру з проектним управлінням. У межах цієї організаційної структури створюються проектні команди, її характерною ознакою є командна система відповідальності та розподілу обов'язків²⁴. Саме матрична організаційна структура уможлиблює випробування членів колективу в різних ролях і, як підсумок, усвідомлення ними власної здатності до виконання певних ролей у команді, розуміння необхідності залучення людей із різними стилями управління для ефективної роботи.

До головних характеристик матричної організаційної структури відносять²⁵:

- суб'єкт-суб'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами, керівниками та підлеглими, науково-педагогічними працівниками та студентами;
- успішне управління гнучкими комплексними освітніми процесами, а також розвитком процесів організаційних змін;
- ефективна координація робіт, яка дає змогу долати роз'єднаність між структурними підрозділами;
- управління, засноване на принципах партисипатизму – своєрідної альтернативи авторитарності, директивності, примусу, що забезпечує підвищення якості управління, детерміноване поглибленням і розширенням взаємодії суб'єктів освіти, підвищенням комфортності освітнього процесу загалом, формуванням необхідних особистісних якостей учасників взаємодії;
- сприяння саморозвитку та самореалізації учасників процесу управління, оскільки вони є вільними у прийнятті локальних управлінських рішень;
- зближення внутрішніх потреб учасників управлінських впливів з цілями організації, що сприяє зміцненню командного духу.

У результаті діяльності такої управлінської команди ЗВО має високий авторитет і неповторний імідж на ринку освітніх послуг.

21

Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – С. 5–14.

22

Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – С. 16–17.

23

Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – С. 18–19.

24

Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // Scientific Journal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки», 2015. – № 2/1 (7). – С. 64.

25

Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // Scientific Journal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки», 2015. – № 2/1 (7). – С. 64–65.

26

Kennie T., Woodfield S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions / Tom Kenne// Development Report, Research & Development Series. – London : Leadership Foundation for Higher Education. – P. 24–27. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>

За результатами дослідження T. Kenne та S. Woodfield²⁶ було встановлено **5 типів (за кількістю членів) команд топ-менеджменту (TMT)** у ЗВО Сполученого Королівства:

- 1) «Ядро» (*Core*) команди топ-менеджменту (TMT) – 4–6 членів, дуже сфокусовані та існують як у форматі офіційно затвердженої структури закладу (наприклад Рада Правління), так і у формі умовно сформованого угруповання керівників (наприклад, «Вранішнє Зібрання по Понеділках» (MMM).
- 2) «Ядро (+) команди топ-менеджменту» (*Core (+) TMT*) – 8–12 членів, включає представників ширшого кола академічної спільноти та адміністративного персоналу; є «запрошені» члени команди, які не входять до постійного складу.
- 3) «Двохступенева команда топ-менеджменту» (*Two-Tier TMT*) – досить неформальне «ядро» команди (як у першому типі), що зустрічається на регулярній основі, та розширена група вищого керівництва (SMG), чисельність якої може сягати 25–30 осіб; взаємодія таких структур відбувається раз на 3–6 місяців під час нарад, обговорень стратегічних рішень.
- 4) «Представницька команда топ-менеджменту» (*Representational TMT*) – створюється за необхідності наявності представників із певних підрозділів у таких формах:
 - «географічна репрезентація» (*Geographical representation*) – представники різних відокремлених структурних підрозділів, які географічно знаходяться в різних містах / країнах;
 - «федеральна репрезентація» (*Federal representation*) – представники від інших моно- чи багатоетнічних структурних підрозділів або представники інших закладів після об'єднання інституцій;
 - «бізнес мікс репрезентація» (*Business mix representational model*) – представники від інших структурних підрозділів, які здійснюють підготовку за іншими освітніми рівнями (наприклад від університетських коледжів);
 - «рольова репрезентація» (*Role based representation*) – функціональна роль члена команди є головним критерієм для членства (наприклад, директор з маркетингу або директор з персоналу).
- 5) «Особистісно зорієнтована команда топ-менеджменту» (*the personality-based TMT*) – проектування складу команди направлено на потреби індивідуальності, а не команди; особистість у команді відіграє більшу роль, ніж взаємодоповнюваність членів команди; досить гнучка модель команди, де віце-канцлер відіграє вирішальну роль у формуванні команди.

Звичайно, неминуче існування гібридних типів і моделей команд, що потребує подальшого вивчення їх продуктивності та можливості існування у різних контекстах.

Практичні завдання

«Відмінності між управлінською та звичайною командою в університеті»

Визначте відмінності управлінської команди від звичайної відповідно до поданих критеріїв.

Шаблон для виконання

Критерії	Управлінська команда	Звичайна команда
Причетність до рішень найвищого рівня		
Доступ членів команди до будь-якої інформації, що стосується діяльності компанії		
Неформальний стиль взаємодії		
Керівник ЗВО сам формує команду і сам звільняє з посади		
Розробка перспективних рішень		
Формується для реалізації конкретного проекту / вирішення конкретного завдання		
Відсутність чіткої ієрархії		
Відсутність статусної диференціації членів малої групи		
Ваш варіант...		

«Переваги і недоліки командної роботи у закладі вищої освіти»

- Визначте 3 переваги командної роботи у закладі вищої освіти. Обґрунтуйте свою позицію.
- Визначте 3 недоліки командної роботи у закладі вищої освіти. Обґрунтуйте свою позицію.
- Поділіться на дві команди: команда «А – Оптимісти» і команда «Б – Песимісти». Оберіть лідера кожної команди.
- Лідер команди «Б – Оптимісти» записує на дошці список переваг командної роботи у закладі вищої освіти, продовжуючи вислів: «Працювати в команді у ЗВО позитивно, тому що...». Як допоміжна інформація використовуються записані дані у шаблоні для виконання. Оцініть вплив кожного параметра за шкалою від «0» до «+5».
- Лідер команди «А – Песимісти» записує на дошці список недоліків командної роботи у закладі вищої освіти, продовжуючи вислів: «Працювати в команді у ЗВО негативно, тому що...». Як допоміжна інформація використовуються записані дані у шаблоні для виконання. Оцініть вплив кожного параметра за шкалою від «0» до «-5».
- Запропонуйте шляхи мінімізації недоліків і посилення переваг командної роботи у закладі вищої освіти.

Шаблон для виконання

Командна робота у закладі вищої освіти	
Переваги	Обґрунтування
Недоліки	Обґрунтування

«Принципи взаємодії в управлінській команді в університеті»

- 1. Оберіть три найголовніші принципи взаємодії у команді: «спільна діяльність членів команди»; «результативність виконання завдання»; «діловитість спілкування»; «активність та особиста відповідальність кожного за результат»; «партнерство», «взаємопідтримка»; «взаємозбагачення», «довіра», «гуманізм», «толерантність».
- 2. Розкрийте сутність і особливості використання кожного з принципів в університеті.
- 3. Наведіть приклади застосування зазначених принципів взаємодії в управлінській команді в університеті під час виконання певного завдання щодо організації освітнього процесу. Наприклад, під час підготовки до нового навчального року.

Шаблон для виконання

Принцип взаємодії в команді	Сутність та особливості в університеті	Приклад застосування
Спільна діяльність членів команди		
Результативність виконання завдання		
Діловитість спілкування		
Активність та особиста відповідальність кожного за результат		
Партнерство		
Взаємопідтримка		
Взаємозбагачення		
Довіра		
Гуманізм		
Толерантність		

Список рекомендованих джерел

1. Bass B. M. The Implications of Transaction and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development / B. M. Bass, B. J. Avolio // *Research in Organizational Change and Development*. – 1990. – № 4. – P. 231–272.
2. Kennie T., Woodfield S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions / Tom Kennie // *Development Report, Research & Development Series*. – London : Leadership Foundation for Higher Education. – P. 4–11. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>
3. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // *Scientific Journal «ScienceRise»*. Серія «Педагогічні науки», 2015. – № 2/1 (7). – С. 62–67.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – СПб. : Издательство «Речь», 2002. – 216 с.
5. Критсонис В. А. Психология лидерства в образовательных учреждениях / В. А. Критсонис // *Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе: По материалам американских исследований* / Редакторы-составители К. Ковальски, Дж. Кенджеми. – Дубна : Издательский центр «Феникс», 1997. – С. 155–164.
6. Прохор І. Формування управлінської команди як інструмент розвитку лідерського потенціалу приватного закладу вищої освіти / І. Прохор // *Теоретичний і науково-методичний часопис «Вища освіта України»*. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. – № 2 (додаток 1). – С. 149–154.
7. Філь О. А. Конкурентоздатна управлінська команда освітньої організації: розуміння практичними психологами сутності феномена, структури, принципів взаємодії // *Актуальні проблеми психології*. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Частина 9. – С. 136–140.

Тема 2. Етапи формування командного лідерства в університеті

27

Dyer W. G., Dyer J. H. Team building: proven strategies for improving team performance / William G. Dyer, W. Gibb Dyer, Jeffrey H. Dyer ; foreword by Edgar H. Schein. – Jossey-Bass, 2007. – 4th ed. – 272 p.

28

Kuipers B. S. Team development and team performance: Responsibilities, responsiveness and results : Doctoral dissertation degree of Doctor of Philosophy / Benjamin Stanley Kuipers ; The University of Groningen. – Ridderkerk, 2005. – 157 p.

29

Маргерисон Ч. Д. «Колесо» командного управління: путь к успеху через систему управления командой / Чарльз Дж. Маргерисон ; [Пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.

30

Belbin M. Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles, 2013. – URL: <http://www.belbin.com/>

31

Porter E. H. Strength Deployment Inventory : manual of Administration and Interpretation / Elias Hull Porter ; Sara E Maloney. – Pacific Palisades, CA : Personal Strengths Assessment Service, 1977. – 31 p.

32

Cohn R. Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle / Ruth Cohn. – Stuttgart : Klett-Cotta, 1991. – 248 s.

Теоретичний матеріал

Основні підходи до командотворення

Формування команди в університеті є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані фахівці, які прагнуть працювати разом.

Першу повноцінну працю з командотворення створив W. Dyer в кінці 70-х рр. XX ст. Саме йому належить авторство нової парадигми «командотворення» (team building)²⁷.

Поняття

Командотворення (team building) – певні конструктивні перетворення, які приводять до того, що група стає командою, тобто переходить на вищий щабель розвитку, на якому істотно зростає ефективність діяльності.

Головною метою командотворення є забезпечення, творення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.

Відповідно до теорії W. Dyer **командотворення має чітку структуру**, яку можна стиснути до трьох основних фаз:

1. Констатуюча діагностика (проводиться залежно від запиту або за результатами попередніх досліджень, отриманих за допомогою таких методів, як бесіда або спостереження).
2. Розробка та реалізація програми командотворення з урахуванням отриманих раніше даних.
3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.

Основні підходи до командотворення:

- **діяльнісно-орієнтовані моделі командотворення** – орієнтовані на результат діяльності команд і технологію його досягнення (модель командного розвитку «3-R» (Team Responsibilities, Responsiveness and Results – обов'язок, реактивність, результат) B. Kuipers²⁸; модель командного колеса Ch. Margerison і D. McCann²⁹);
- **суб'єктно-орієнтовані моделі командотворення** – орієнтовані на суб'єктів діяльності, а саме: на взаємини у команді та реалізацію потенцій кожного з її членів, через що, власне, і має зростати продуктивність (ігри-симулякри, екстрим-тренінги, квести, мотузкові курси, рафтинг-тури, школи виживання; теорія командних ролей M. Belbin³⁰; модель сильних сторін «SDI» (Strength Deployment Inventory) E. Porter³¹, розблена в межах теорії компетентних стосунків (Relationship Awareness Theory);
- **інтегративні моделі командотворення** – ураховуються і взаємини, і індивідуальні особливості кожного з учасників команди, і, власне, зміст того, що вона робить і для чого була створена (темоцентрована інтеракція R. Kohn³²; концепція

діяльнісно-центрованого лідерства J. Adair³³; стратегіальна теорія колективу А. Петровського³⁴; параметрична теорія колективу Л. Уманського³⁵; програмно-рольовий підхід до керівництва науковим колективом М. Ярошевського³⁶).

Моделі, включені до першого підходу, є не стільки командотворчими, скільки «діяльніснотворчими», орієнтованими на оптимізацію і технологізацію процесу діяльності. Найефективнішими є моделі інтегративного підходу, насамперед через рефлексію зумовленості командного розвитку міжособистісними взаєминами, специфікою потреб, очікувань і цінностей осіб, що їх творять, а також неможливістю психологічного аналізу поза контекстом діяльності, що об'єднує команду.

Важливо також урахувувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку³⁷.

Теорія формування команди за В. Tuckman

У 1965 р. професор психології В. Tuckman³⁸ уперше запропонував 4 стадії розвитку малої групи, які за твердженням фахівця є неминучими і необхідними для того, щоб команда розвивалася, була готовою до викликів, вирішувала проблеми, знаходила рішення, планувала роботу і досягала результатів. Ця модель стала основною для розвитку наступних концепцій. Точкою відліку розвитку команди є новоутворення одноступенів у форматі малої групи, яких об'єднує спільна мета.

У 1977 році В. Tuckman спільно з М. Jensen було додано п'яту стадію формування команди – «Закриття (Adjourning)»³⁹, яка виникає, коли команда завершує поточний проект. Члени команди можуть приєднуватися до інших команд або переходити до іншої роботи в найближчому майбутньому, а також команда може бути розформована (табл. 2).

Модель розвитку команди В. Tuckman (рис. 1) пояснює, що з настанням зрілості та збільшенням можливостей команди в ній встановлюються стосунки, коли лідер змінює стиль керівництва: починаючи з прямого директивного стилю, проходячи через навчання (коучинг), а потім участь, закінчуючи делегуванням і майже самосуненням від керування командою. На цьому етапі команда може висунути лідера-наступника, а попередній лідер може рухатися далі, розвиваючи нову команду.



Рис. 1. Модель розвитку команди за В. Tuckman

В. Tuckman у своєму дослідженні питання діяльності команди та командотворення дійшов важливих висновків⁴⁰, які досі актуальні:

- максимальна ефективність команди досягається на стадії «Функціонування (Performing / Interdependence)»;
- багато команд сприймають стадію «Шторм / Конфлікт (Storming)» як нормальний спосіб здійснення діяльності, тоді як деякі команди у своєму розвитку навіть не проходять далі стадії «Нормування (Norming)»;
- поки стадія «Нормування (Norming)» повністю не закінчилась, команда може повернутися до стадії «Шторм / Конфлікт (Storming)»;
- час, необхідний для завершення усіх стадій, суттєво різниться і залежить від команди.

33

Adair J. The concise Adair on team-building and motivation / John Adair. – London : Thorogood, 2004. – 144 p.

34

Петровский А. В. Возникновение и сущность стратометрического подхода к психологии коллектива / Артур Владимирович Петровский // Психологическая теория коллектива / ред. А. В. Петровский. – М.: Педагогика, 1979. – С. 20–42.

35

Уманский Л. И. К проблеме психологической оценки «коллективной деятельности» и структуры контактной группы как коллектива / Л. И. Уманский // Социально-психологические аспекты общественной активности школьников и студентов : Вып. 42. – Ярославль, 1975. – С. 5–13.

36

Ярошевский М. Г. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом // Проблемы руководства научным коллективом / М. Г. Ярошевский, С. Г. Кара-Мурза, В. П. Карцев и др. ; Отв. ред. М. Г. Ярошевский. – М. : Наука, 1982. – С. 13–49.

37

Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. – URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>

38

Bruce Tuckman's Team Development Model. – UK: Leadership Foundation for Higher Education, 2015. – URL: http://www.lfhe.ac.uk/en/site_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core_leadership_skills/bruce_tuckman_s_stages_of_team_development_.pdf/

39

Tuckman B., Jensen M. (1977), «Stages of small group development revisited», Group and Organization Studies, vol. 2, no. 4, PP. 419–27.

40

Tuckman B. Developmental sequence in small groups Current Concerns, 1984. – URL: <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984TD25600001.pdf/>

Таблиця 2

Стадії розвитку команди за В. Tuckman

Стадії розвитку команди	Структура команди	Завдання діяльності
Формування (Forming): орієнтування у завданні і пошук оптимального способу його вирішення. Незріла група.	Невпевненість щодо ролей, висока залежність від лідера, який здійснює управління і вказує напрями руху. Майже немає згоди щодо своїх цілей крім тих, що отримані від лідера. Лідер повинен бути готовий відповідати на безліч запитань щодо цілей команди, завдань і зовнішніх відносин. Процеси часто ігноруються.	Намагання визначити завдання діяльності. Тестування системи та лідера на толерантність. Роль лідера – керівник.
Шторм / Конфлікт (Storming): емоційні реакції на вимоги завдання. Роздіблена група.	Відкидання зовнішнього впливу. У команди майже немає згоди щодо своїх цілей крім тих, що отримані від лідера. Індивідуальні ролі та обов'язки залишаються нечіткими. Члени команди все ще намагаються розкрити свою індивідуальність. З'являється зацікавленість ієрархією команди. Формуються групи і фракції, може виникнути боротьба за владу.	Члени команди протидіють вимогам, що пред'являються до них у зв'язку з вирішенням завдання і суперечать їхнім намірам; шукають причини, щоб не виконувати завдання. Команда повинна бути зосереджена на своїх цілях, не відволікатися на стосунки та емоційні проблеми. Для досягнення прогресу можуть знадобитися компроміси. Роль лідера – тренер.
Нормування (Norming): відкритий обмін інформацією, члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів і розробляють норми щодо подальшої роботи. Згуртована група.	Згода та консенсус широко поширюються серед членів команди, які позитивно реагують на спрощення процедур лідерства. Внутрішньокорпоративні почуття і згуртованість розвиваються; з'являються нові стандарти і чітко визначені ролі та обов'язки. Ігнорування особистісних відмінностей, прийняття один одного. Існує загальна повага до лідера, а деякі функції керівництва дедалі частіше розподіляються між командою.	Відбувається відкритий обмін думок з метою досягнення більш глибокого розуміння намірів один одного і пошуку альтернатив. Команда розробляє процедури вирішення завдання. Менш важливі рішення можуть бути делеговані окремим особам або невеликим утворенням в межах команди. Роль лідера – сприяння розвитку та забезпечення можливостей.
Функціонування (Performing): прийняття рішення й активні спільні дії щодо його реалізації, зростання мотивації та ефективності роботи, стабілізації процесу діяльності. Ефективна команда.	Ролі стають гнучкими і функціональними, питання структури вирішені, структура може допомагати виконанню завдання. Члени розділяють одну думку, ефективно спілкуються, в результаті стають більш ефективними та гнучкими. У команди є спільне бачення, вона здатна стояти на своїх власних ногах без втручання або участі лідера. Команда має високий ступінь автономії. Розбіжності в команді виникають, але тепер вони вирішуються позитивно, а необхідні зміни в процесах і структурі здійснюються усією командою. Команді не потрібні інструкції або допомога.	Міжособистісна структура стає інструментом виконання завдань; енергія команди спрямовується на досягнення кінцевої мети. Раціональне використання ресурсів. Команда здатна вирішити завдання. Існує акцент на досягнення вищих надцілей, команда виробляє більшість рішень на основі критеріїв, погоджених із керівником. Команда працює над досягненням мети, а також одночасно приділяє увагу питанням стосунків, стилю і процесу. Команда вимагає делегування завдань і проектів від лідера. Роль лідера – делегування та спостереження.
Трансформація команди або її розформування (Adjourning / Transforming): Ефективність може зрости або знизитися. Розформована група.	Тривога з приводу розділення та припинення існування команди (у разі успішного виконання завдання та досягнення мети); печаль; виникають почуття до лідера і членів команди.	Короткий період визнання досягнень команди. Саморозвиток. Визнання вразливості людей є корисними, особливо якщо члени команди були тісно пов'язані та відчувають невпевненість або загрозу через зміни.

Цікавий факт

T. Biggs⁴¹ припустив, що може бути додатковий етап «Нормування (Norming)» після «Формування (Forming)» та перейменування традиційного етапу «Нормування (Norming)» в етап «Ре-Нормування (Re-Norming)». Це доповнення описує період, у якому продуктивність команди поступово поліпшується, і втручання лідера, можливо, задоволеного досягнутим рівнем продуктивності, перешкоджатиме команді прогресивно рухатися через стадію «Шторм / Конфлікт (Storming)» до істинної продуктивності. Це ставить акцент на команду і роль лідера на етапі «Шторм / Конфлікт (Storming)» як активатора досягнення успіху. Занадто багато «дипломатії» або «миротворчості», особливо в ролі лідера, може перешкодити команді у повній реалізації свого потенціалу.

41

Bruce Tuckman's Team Development Model. – UK: Leadership Foundation for Higher Education, 2015. – URL: http://www.lfhe.ac.uk/en/site_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core_leadership_skills/bruce_tuckman_s_stages_of_team_development_.pdf/

42

Радугин А. Введение в менеджмент: Социология организаций та управления / А. Радугин, К. Радугин. – Воронеж, 2005. – С. 67.

Етапи формування ефективної команди в університеті

На основі підходів В. Tuckman, М. Jensen, Т. Biggs до формування команди виділяємо 4 етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди у ЗВО.

Таблиця 3

Етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди в університеті

Назва етапу	Еволюція команди ⁴²	Основні завдання етапу
1. Підготовка	Робоча група (1+1=2) – результат є сумою дій кожного учасника, особиста відповідальність.	1) Прийняття рішення про мету, цілі й завдання командної діяльності. 2) Узгодження структури управління командою. 3) Формування відповідного типу команди на основі підбору членів із взаємодоповнюючими здібностями та адекватними особистісними якостями.
2. Створення робочих умов	Потенційна команда (1+1=2) – спільний підхід до досягнення цілей, не створюються умови для командної взаємодії.	1) Забезпечення усіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання завдання (матеріальні, людські, підтримка ЗВО). 2) Гарантування, що команда справді складається з фахівців, необхідних для виконання завдання.
3. Формування та побудова команди	Реальна команда (1+1=3) – взаємодопомога та взаємопідтримка один одного, підвищення ефективності.	1) Установлення критеріїв щодо складу команди. 2) Узгодження процесу виконання завдання задля досягнення спільної мети. 3) Визначення рамки поведінки усіх членів команди, міру відповідальності за виконання функцій. 4) Культивування командних цінностей, атмосфери довіри й емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості.
4. Сприяння в роботі	Команда найвищої якості (1+1+1=9) – високий рівень впливу на оточення, навички командної роботи, лідерство, ротація ролей, власні правила і норми.	1) Забезпечення постійної підтримки керівництва ЗВО. 2) Удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи. 3) Втручання для вирішення проблем. 4) Поповнення матеріальними ресурсами. 5) Заміщення членів команди, які її залишили.

43

Thomas, N. Adair on team building and motivation. – London : Thorogood Publishing Ltd, 2004. – P. 71–73.

44

Thomas, N. Adair on team building and motivation. – London : Thorogood Publishing Ltd, 2004. – P. 35–36.

Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair⁴³

За моделлю «Три кола командного лідерства» J. Adair у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні (рис. 2). Ці три сфери іноді перетинаються, тому що кожна з них має свої мотиваційні сили, вони можуть взаємодіяти як позитивно, так і негативно.



Рис. 2. Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair

Досягнення поставленої мети, формування та підтримка команди, а також розвиток кожного індивіда можливі лише в результаті мотивації членів команди, яку можна забезпечити шляхом виконання таких лідерських функцій⁴⁴:

1. Визначення цілі: використання моделі SMART (S – специфічні, конкретні, M – вимірні, A – досяжні, R – реалістичні, T – можна досягти у чітко визначеному часі) для чіткого визначення цілей.
2. Планування: неупереджений, позитивний і творчий пошук альтернатив. Непередбачувані речі слід планувати і ці плани мають бути перевірені.
3. Брифінг: командні брифінги, які проводить лідер, є однією з основних функцій і необхідні для того, щоб створити правильну атмосферу, зміцнити взаємодію і мотивацію кожного члена команди.
4. Контролювання: лідери потребують самоконтролю, хороші системи контролю на місці і навички ефективного делегування й моніторингу з метою отримання максимальних результатів, затративши мінімальні ресурси.
5. Оцінювання: оцінка наслідків, оцінка ефективності, оцінка й навчання осіб.
6. Мотивування: правило 50:50 (50 % мотивації залежить від самої людини і 50 % – від її оточення, а особливо керівництва, з яким вони стикається); вісім основних правил для мотивації людей: особиста самомотивація; обирати людей із високою мотивацією; ставитись до кожного як до особистості; ставити реальні і складні цілі; пам'ятати про мотиваційну силу розвитку; створювати умови для стимулювання; забезпечити справедливий винагорода; відзначати досягнення.
7. Організація: хороші лідери повинні бути в змозі організувати себе, свою команду і організацію.
8. Позитивний приклад. Якщо не буде докладено достатньо зусиль і буде скоєно помилку, поганий приклад буде помічено набагато швидше, ніж хороший.

Таблиця 4

Приклади позитивної та негативної взаємодії у команді

Приклади позитивної взаємодії	Приклади негативної взаємодії
■ Досягнення спільної справи створює відчуття згуртованості у команді і підвищує моральний дух.	■ Якщо команда зазнає невдачі у досягненні своєї цілі, це призведе до виникнення негативних почуттів як усередині команди, так і у кожного індивіда.
■ Хороші внутрішні комунікації і живий командний дух, який сформувався під впливом попередніх успіхів, створює більше можливостей для команди у більш ефективному досягненні спільних цілей. Це, своєю чергою, підвищує у окремого індивіда моральний дух.	■ Відсутність командного духу і не дуже приязні відносини між членами команди впливатимуть на продуктивність праці, а також на індивідуальні потреби кожного окремого члена.
■ Якщо визнається внесок індивіда як у досягненні цілі, так і у команду, він, імовірно, буде мотивований в обох цих сферах, щоб знову досягти успіху.	■ Якщо люди не щасливі у своєму середовищі і в роботі, вони не будуть мотивовані на досягнення спільної цілі або формування командного духу.

Аналізуючи причини відсутності командної взаємодії серед вищого керівництва, П. Ленціоні (P. Lencioni)⁴⁵ виокремлює п'ять причин для дисфункції лідерської команди:

- 1) Відсутність довіри – виникає внаслідок небажання бути вразливим у команді; члени команди, які не готові щиро та відкрито визнавати перед іншими свої помилки та слабкості, не здатні викликати довіру.
- 2) Страх конфлікту – команди, яким бракує довіри, зазвичай неспроможні долучатися до неконтрольованої та пристрасної дискусії; такий страх конфлікту призводить до завуальованої дискусії і обережних коментарів.
- 3) Відсутність зобов'язань – не маючи можливості висловити свою думку під час палких і відкритих дебатів, члени команди рідко відчують зобов'язання щодо прийнятих рішень, хоча і вдають згоду з рішеннями, прийнятими під час обговорень.
- 4) Уникнення підзвітності – без зобов'язання щодо виконання чіткого плану колективних дій навіть найбільш зосереджені та керовані члени команди часто не наважуються нести відповідальність перед колегами за дії та поведінку, які можуть нашкодити команді.
- 5) Неуважність до результатів – виникає внаслідок того, що члени команди протиставляють особисті потреби (его, розвиток кар'єри, потреби власного підрозділу) колективним цілям управлінської команди.

Ознаки високоефективної команди (J. Adair⁴⁶):

- Кожен має чіткі, реалістичні, але складні індивідуальні цілі.
- Існує сильне відчуття спільної мети.
- Команда дає змогу найкращим чином використовувати наявні ресурси (технічні, фінансові, час і людей).
- Існує атмосфера відкритості між людьми.
- Група досліджує прогрес регулярно й відкрито.
- Існує відкритість до змін, що базується на досвіді.
- Команда переживає буремні часи разом (не звинувачуючи одне одного).

Найбільш ефективні команди мають такі характеристики:

- Члени команди піклуються один про одного.
- Члени команди відкриті й відверті.
- Існує високий рівень довіри.
- Важливі рішення приймаються на основі консенсусу.
- Існує сильна орієнтованість на добробут команди.
- Готовність зустріти конфлікт і вирішити його.
- Почуття виражаються вільно.
- Члени команди щиро намагаються слухати один одного (цінуються їхні ідеї і почуття).
- Питання робочого процесу розглядаються та обговорюються так само, як цілі й завдання.

45

Lencioni P., (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable / P. Lencioni. – San Francisco, CA: Jossey-Bass. – URL: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Five_Dysfunctions_of_a_Team-Boyle-2011.pdf

46

Thomas, N. Adair on team building and motivation. – London : Thorogood Publishing Ltd, 2004. – P. 71–73.

Практичні завдання

«Визначення етапів розвитку ефективної команди в університеті»

- 1. Визначте команду для аналізу та її склад.
- 2. Використовуючи «Модель розвитку команди за В. Tuckman» визначте етап, на якому знаходиться Ваша команда. Обґрунтуйте Вашу думку.
- 3. Розробіть рекомендації для переходу команди на наступний етап формування та розвитку.

Шаблон для виконання

Склад команди	
Ім'я, прізвище члена команди	Функції або ролі, які виконує у команді
Етап розвитку команди:	
Характеристика	Обґрунтування
Рекомендації для переходу на наступний рівень розвитку команди	
1.	
2.	
3.	

Список рекомендованих джерел

1. Bruce Tuckman's Team Development Model. – UK: Leadership Foundation for Higher Education, 2015. – URL: http://www.lfhe.ac.uk/en/site_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core_leadership_skills/bruce_tuckman_s_stages_of_team_development_.pdf/
2. *Lencioni P.* The five dysfunctions of a team: A leadership fable / P. Lencioni. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. – URL: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Five_Dysfunctions_of_a_Team-Boyle-2011.pdf
3. *Thomas N.* Adair on team building and motivation. – London : Thorogood Publishing Ltd, 2004. – P. 35–73.
4. *Tuckman B.* Developmental sequence in small groups' Current Concerns, 1984. – URL: <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984TD25600001.pdf/>
5. *Tuckman B., Jensen M.* Stages of small group development revisited', Group and Organization Studies, 2004. – Vol. 2. – No. 4. – Pp. 419–27.
6. *Третьяченко В. В.* Управлінські команди: методологія та теорія, формування і розвиток / Вікторія Віталіївна Третьяченко. – Луганськ : Видавництво Східно-українського нац. ун-ту ім. Володимира Даля, 2004. – 300 с.

Тема 3. Діагностика командного лідерства в університеті

Теоретичний матеріал

Основні підходи до діагностики рівня сформованості командного лідерства в університеті

Поняття	Психологічна готовність керівників ЗВО до роботи в управлінській команді – система мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, необхідних для успішної командної роботи.
---------	---

Її структура охоплює такі основні компоненти:

- когнітивний (сукупність знань про особливості управлінської команди ЗВО);
- мотиваційний (орієнтація на стиль діяльності «команда»);
- операційний (орієнтація на виконання основних функціонально-рольових позицій у команді);
- особистісний (розвиток таких рис, як потреба в досягненнях, схильність до творчості, цілеспрямованість і рішучість, вміння йти на розумний ризик, потреба в незалежності).

Для успішної діяльності управлінської команди необхідне виконання таких умов:

- позитивні міжособистісні взаємовідносини, які підкріплюються розумінням цінностей і стилю управління кожного члена команди;
- здатність до відкритої дискусії без надмірної педантичності та нервозності;
- велика міра взаємодовіри;
- терплячість і адекватне реагування на критику, що передбачає уміння робити та реагувати на зауваження, зберігати об'єктивність і не переходити «на особистості»;
- висока дисциплінованість і солідарність щодо прийняття узгоджених рішень;
- здатність обговорювати та вирішувати як поточні, так і перспективні завдання.

Для досягнення ефективності команди важливі не лише навички, знання, уміння та досвід членів команди, але і їх особисті якості й характеристики. Працюючи у складі команди, кожен з її членів виконує ролі двох типів: функціональну (базується на професійних компетентностях і практичному досвіді) та командну (в основі – особистісні якості). При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільшого на особистих якостях і поведінкових моделях члена команди. Безпосередній процес відбору членів команди відбуватиметься через співбесіди, тестування і стрес-інтерв'ю.

Аналіз результатів командної взаємодії відбувається за такими критеріями:

- чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;
- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- наявність плану розвитку команди;
- взаєморозуміння і безконфліктність;
- активність участі у вирішенні проблем;
- командна синергія.

Команди, як і організації, формують певну «культуру». Вона характеризується особливими нормами і цінностями, які визначають моделі поведінки окремих учасників у загальній системі та управляють ними.

У рамках гуманістичної парадигми використовуються різні методики діагностики рівня сформованості командного лідерства у ЗВО, розроблені відповідно до концепцій теорії D. McGregor⁴⁷, концепції лідерства R. Blake і J. Mouton⁴⁸, теорії партисипативного менеджменту R. Likert, біхевіористичної теорії R. Bolden⁴⁹, трансформаційного лідерства B. Bass, B. Avolio⁵⁰, дистрибутивного лідерства J. Spillane, R. Halverson⁵¹ та ін.

До основних методик, які можуть бути використані при діагностиці рівня сформованості управлінської команди у ЗВО, відносимо:

1. Діагностика стилю мислення «16 особистостей» (16 Personalities) за визначником типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®).
2. Опитувальник R. Blake – J. Mouton щодо визначення орієнтації членів управлінської команди ЗВО на стиль діяльності «Командне лідерство».
3. Діагностика функціонально-рольових позицій у команді (за R. Belbin).

За допомогою зазначених методик можна розв'язати низку завдань при діагностиці командного лідерства у ЗВО.

Діагностика стилю мислення «16 особистостей» («16 Personalities») за визначником типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)⁵²

Цей підхід має свої корені у двох різних філософіях:

- **Теорія психологічних типів С. Jung.** Одним із ключових внесків С. Jung було розроблення концепції інтроверсії і екстраверсії: він висунув версію, що кожен із нас належить до однієї з цих двох категорій, чи то зосереджуючись на внутрішньому світі (інтроверт), чи на зовнішньому (екстраверт). В умовах сучасності ці терміни зазвичай визначають по-іншому, де екстраверсія є синонімом соціального завзяття, хоча оригінальне визначення С. Jung стосується того, звідки людині притаманно отримувати свою енергію. У цьому сенсі інтроверсія – це не лише сором'язливість, а екстраверсія не обов'язково означає наявність хороших соціальних навичок. Концепції С. Jung про так названі функції оцінювання (мислення або переживання) і функції сприйняття (сенсорика або інтуїція): кожна людина надає перевагу одній із цих когнітивних функцій, і для неї найбільш природно покладатися на неї у повсякденних ситуаціях. Однак інші функції також існують і можуть виникати залежно від обставин. Ці функції також визначаються інтроверсією чи екстраверсією людини: наприклад той, чия домінантна функція – це інтровертивне переживання, імовірно, думатиме по-іншому порівняно з тим, хто має екстравертивне переживання.
- **Теорія Katharine Cook Briggs та її дочки Isabel Briggs Myers.** Один із найпопулярніших визначників особистості – **Визначник типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)**. Вони розробили зручний спосіб описати послідовність юнгівських преференцій кожної людини – так народилися чотири літери абрєвіатури. Існувало чотири можливі пари ознак особистості:
 - Інтроверсія (I) чи Екстраверсія (E);
 - Інтуїція (N) чи Сенсорика (S);
 - Мислення (T) чи Переживання (F);
 - Оцінювання (J) чи Сприйняття (P).

47

McGregor D. The professional manager / D. McGregor. – New-York : McGraw-Hill, 1967. – P. 145.

48

Blake R. R. A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle / R. Blake, J. Mouton. – Organizational Dynamics. – 1982. – Spring. – P. 20–43.

49

Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – New York : McGraw-Hill, 1961. – P. 7.

50

Bass B. M. The Implications of Transaction and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development / B. M. Bass, B. J. Avolio // Research in Organizational Change and Development. – 1990. – № 4. – P. 231–272.

51

Spillane J., Halverson R., Diamond J. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective // Journal of Curriculum Studies. – 2004. – № 36 (1). – P. 3–34.

52

Опрацьовано за URL: <https://www.16personalities.com/uk/nasha-teoriya>

53

Isabel Briggs Myers (1980) Gifts Differing: Understanding Personality Type. – URL: <http://www.butler-bowdon.com/isabel-briggs-myers---gifts-differing-understanding-personality-type.html>

54

Keirsey Temperament versus Myers-Briggs Types. – URL: <http://edgeoforder.org/difference.html>

55

Interaction Styles. – URL: <http://www.interactionstyles.com/>

56

Опрацьовано за матеріалами компонента «Центр розвитку команди» Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, яка реалізується за підтримки Leadership Foundation for Higher Education.

Згідно з моделлю Brigg-Myers⁵³ перша літера визначає позиції домінантних і додаткових функцій, а остання – показує, яка функція є домінантною.

- Для екстравертів домінантна функція зосереджена на зовнішньому світі. J означає, що одна з функцій оцінювання (мислення чи переживання) є домінантною, P указує на одну з функцій сприйняття (інтуїція чи сенсорика).
- Для інтровертів, J і P є, скоріше, допоміжними, а не домінантними функціями – сама домінантна функція спрямована на внутрішнє.

Завдяки простоті та легкості в користуванні Визначник типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®), модель із назвою з чотирьох літер, тепер поширилася на кілька різноманітних теорій і підходів, такі як Соціоніка, Сортувальник темпераменту D. Keirsey (Keirsey Temperament Sorter, KTS)⁵⁴, Стили взаємодії L. Berens (Linda Berens Interaction Styles)⁵⁵ і багато інших. Однак важливо пам'ятати, що хоча аббревіатури можуть бути ідентичними чи дуже схожими, їхні значення не завжди співпадають.

Модель «16 особистостей» (16 Personalities) поєднала найкраще з усіх теорій. Ця модель використовує запроваджений Briggs-Myers аббревіатурний формат завдяки його простоті та зручності. Однак було додано нове значення деяким юнгівським ознакам та запроваджено додаткові, спростивши модель «16 особистостей» (16 Personalities) та оптимізувавши її згідно з найновішими досягненнями, а саме аспекти особистості, які називаються Велика п'ятірка ознак особистості, які у поєднанні визначають тип особистості: Розум, Енергія, Натура, Тактика та Індивідуальність. Кожен із цих аспектів потрібно розглядати як двобічний континуум, де «нейтральний» варіант знаходиться посередині.

Модель «16 особистостей» (16 Personalities) має два рівні:

- *перший (внутрішній) рівень* визначає ролі, цілі, інтереси та діяльність, яким ми надаємо перевагу. Існує чотири ролі: Аналітики; Дипломати; Вартові та Дослідники;
- *другий (зовнішній) рівень* визначає стратегії, тобто показує, яким способам дії і досягнення цілей ми надаємо перевагу. Існує чотири стратегії: Впевнений індивідуалізм; Майстерність взаємодії з людьми; Постійне вдосконалення; Соціальна діяльність.

Кожна літера акроніму типу особистості означає певну ознаку, яка наприкінці викладена разом із додатковим варіантом.

Важливо

Незалежно від того, на яку модель ми покладаємося, наша особистість – лише один аспект із багатьох, оскільки на наші дії впливає також оточення, досвід та індивідуальні цілі. Характеристики типів описують, як люди, що належать до певного типу особистості, **імовірно поведуться**. Однак пам'ятайте, що **це лише показники і тенденції, а не безумовні правила чи відповіді**. Існує велика різниця між отримати 10 % на користь ознаки, чи отримати 80 %. Ця інформація слугує для того, щоб надихати на розвиток власної особистості й на те, щоб краще розуміти інших, а не сприймати як істину.

Таблиця 5

Характеристики, які пов'язують із кожним стилем мислення
Модель «16 особистостей» (16 Personalities)⁵⁶

	Сенсорика		Інтуїція	
	ЛОГІСТ / ISTJ (Logistician / ISTJ)	ЗАХИСНИК / ISFJ (Defender / ISFJ)	АДВОКАТ / INFJ (Advocate / INFJ)	АРХІТЕКТОР / INTJ (Architect / INTJ)
Інтроверсія	Тихі, серйозні, досягають успіху завдяки ретельності та надійності. Практичні, конкретні, реалістичні та відповідальні. Логічно вирішують, що варто зробити та методично працюють для досягнення мети, не зважаючи на відволікання. Отримують задоволення в упорядкованості та організованості роботи, дому, життя. Цінують традиції та вірність.	Тихі, дружні, відповідальні та сумлінні. Віддані та невинні у виконанні своїх зобов'язань. Ретельні й точні. Лояльні, уважні, помічають та запам'ятовують деталі про важливих для них людей, думають про почуття інших. Намагаються створити упорядковане та гармонійне середовище на роботі та вдома.	Шукають сенс і зв'язок: ідей, стосунків та речей. Прагнуть розуміти мотивацію людей та знати глибинні прагнення інших. Сумлінні та віддані своїм усталеним цінностям. Розвивають ясне бачення, як найкраще служити спільному благу. Організовані та рішучі у реалізації свого бачення.	Мають оригінальний розум і прагнення впроваджувати свої ідеї та досягати цілі. Швидко бачать схеми в існуючих подіях і розробляють далекоглядні пояснення. Коли віддані роботі, то можуть організувати все і виконати. Скептичні та незалежні, мають високі стандарти компетентності й ефективності – до себе та до інших.
	ВІРТУОЗ / ISTP (Virtuoso / ISTP)	АВАНТЮРИСТ / ISFP (Adventurer / ISFP)	ПОСЕРЕДНИК / INFP (Mediator / INFP)	ЛОГІК / INTP (Logician / INTP)
	Толерантні, гнучкі, тихі спостерігачі, поки не з'явиться проблема, потім діють швидко для пошуку прийнятних рішень. Аналізують, як усе робиться та з готовністю пробираються крізь великі масиви даних, щоб ізолювати ядро практичних проблем. Зацікавлені в причині та наслідках, упорядковують факти за логічними принципами, цінують ефективність.	Тихі, дружні, чутливі та добрі. Насолоджуються тут-і-тепер тим, що відбувається довкола. Люблять мати свій простір і працювати за власним розкладом. Лояльні та віддані цінностям і людям, які для них важливі. Не люблять суперечок і конфліктів, не нав'язують своєї думки іншим.	Ідеалістичні, віддані своїм цінностям і людям, які для них важливі. Прагнуть зовнішнього життя, що відповідає їхнім цінностям. Допитливі, швидко бачать можливості, можуть бути каталізатором для впровадження ідей. Прагнуть зрозуміти людей та допомогти їм розкрити свій потенціал. Адаптивні, гнучкі та приймаючі, окрім випадків, коли під загрозою їхня цінність.	Прагнуть розвивати логічні пояснення для всього, що їх цікавить. Теоретичні та абстрактні, зацікавлені більше в ідеях, ніж у соціальній взаємодії. Тихі, стримані, гнучкі та адаптивні. Мають незвичайну здатність зосереджуватися в глибині для вирішення проблем у їх зоні інтересу. Скептичні, інколи критичні, завжди аналітичні.
Екстраверсія	ПІДПРИЄМЕЦЬ / ESTP (Entrepreneur / ESTP)	РОЗВАЖАЛЬНИК / ESFP (Entertainer / ESFP)	АКТИВІСТ / ENFP (Campaigner / ENFP)	ДЕБАТЕР / ENTP (Debater / ENTP)
	Гнучкі й толерантні, прагматичні, спрямовані на безпосередні результати. Нудяться через теорії та концептуальні пояснення – вони хочуть енергійної дії для вирішення проблеми. Сфокусовані на тут-і-зараз, спонтанні, насолоджуються кожною миттю, коли можуть бути активні з іншими. Насолоджуються матеріальним комфортом і стилем. Найкраще навчаються самі, щось роблячи.	Свійські, дружні та відкриті. Бурхливі любителі життя, людей і матеріального комфорту. Обожають для досягнення цілей працювати з іншими. Залучають здоровий глузд та реалістичний підхід до роботи і роблять її веселою. Гнучкі та спонтанні, з готовністю адаптуються до нових людей і середовища. Найкраще навчаються, випробовуючи нові навички з іншими людьми.	Теплі, з ентузіазмом, мають уяву. Бачать життя з безліччю можливостей. Швидко встановлюють зв'язки між подіями та інформацією, впевнено діють на основі тих схем, які вони бачать. Прагнуть визнання з боку інших та з готовністю висловлюють підтримку і вдячність. Спонтанні та гнучкі, часто покладаються на свою спроможність імпровізувати та словесну гнучкість.	Швидкі, вигадливі, стимулюючі, пильні та гострі на язик. Вигадливі у розв'язанні нових і складних проблем. Добре генерують концептуальні можливості та стратегічно їх аналізують. Добре зчитують інших людей. Втомлюються рутиною, рідко роблять ту саму справу аналогічно, швидко змінюють інтереси.
	КЕРІВНИК / ESTJ (Executive / ESTJ)	КОНСУЛ / ESFJ (Consul / ESFJ)	ПОБОРНИК / ENFJ (Protagonist / ENFJ)	КОМАНДИР / ENTJ (Commander / ENTJ)
	Практичні, реалістичні, конкретні. Рішучі, швидко переходять до впровадження рішень. Організують проекти та людей, щоб усе було зроблено, фокусуються на досягненні результатів якомога ефективніше. Дбають про рутинні деталі. Мають чіткий набір логічних стандартів, систематично слідує ним і хочуть, щоб інші робили так само. Енергійні у впровадженні своїх планів.	З добрим серцем, совісні, залюбки працюють у команді. Прагнуть гармонії в середовищі для її створення. Люблять працювати з іншими для точного і вчасного виконання завдань. Лояльні, доводять до кінця навіть дрібні завдання. Помічають, що потрібно іншим у повсякденному житті, та намагаються це надати. Цінують людей за те, які вони є, і те, чим вони допомагають.	Теплі, співчутливі, чуйні та відповідальні. Дуже відчують емоції, потреби та мотивації інших. Знаходять потенціал в усіх, прагнуть допомогти іншим реалізувати його. Можуть бути каталізаторами для індивідуального та командного зростання. Чутливі до похвали і критики. Комунікбельні, є уособленням натхненного лідерства.	Відверті, рішучі, з готовністю приймають лідерство. Швидко помічають неефективні процедури і правила, розробляють і впроваджують комплексні системи для вирішення проблем організації. Полюбляють планувати на довгий термін і встановлювати цілі. Добре поінформовані, начитані, поглиблюють свої знання та передають їх іншим. Агресивно презентують ідеї.

57

Опрацьовано за матеріалами Модуля II «Командне лідерство» компонента «Програма молодих лідерів» Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, яка реалізується за підтримки Leadership Foundation for Higher Education.

58

Там само.

З метою встановлення позитивних міжособистісних стосунків у команді після проведення діагностики членам команди можна скористатися такими моделями комунікації та прийняття рішень, коли вони презентують свої ідеї, намагаються вплинути або просто зрозуміти інших членів у командній взаємодії. Таким чином, усвідомлення різних стилів спілкування у команді допоможе взаємодоповнити один одного та прийняти спільне рішення.

<p>S – Сенсорики</p> <ul style="list-style-type: none">Дотримуйтесь фактажуЗанотуйте успішні застосуванняЗменшуйте фактори ризикуЗаздалегідь пропрацюуйте деталіПоказуйте, чому це має сенс 	<p>N – Інтуїти</p> <ul style="list-style-type: none">Пояснюйте у глобальному виміріНе допускайте втрату можливостіБудьте впевнені та з ентузіазмомЗазначайте викликиВиявляйте майбутні переваги 
<p>T – Мисленнєві</p> <ul style="list-style-type: none">Будьте логічніПояснюйте принципи, які використовуютьсяНаголошуйте на компетентному веденні справиБудьте добре організованіПерелічуйте витрати й переваги 	<p>F – Чуттєві</p> <ul style="list-style-type: none">Згадуйте інших прибічниківБудьте дружні та люб'язніПоказуйте, чим це допоможеРозповідайте, в чому цінністьПоказуйте, як це підтримує особисті цілі та цілі команди 

Рис. 3. Модель комунікації за MBTI⁵⁷

<p>S – Сенсорики</p> <ul style="list-style-type: none">Конкретний: Що ми знаємо? Як?Реалістичний: Які справжні витрати?Практичний: Чи це спрацює?Емпіричний: Можете показати, як це працює?Традиційний: Чи потрібно щось міняти? 	<p>N – Інтуїти</p> <ul style="list-style-type: none">Абстрактний: Що ще це означає?Образний: З чим ще ми можемо зіткнутися?Концептуальний: Які інші цікаві ідеї є?Теоретичний: Як це все взаємопов'язано?Оригінальний: Як це зробити по-новому? 
<p>T – Мисленнєві</p> <ul style="list-style-type: none">Логічний: Які «за» та «проти»?Раціональний: Які логічні наслідки?Той, що сумнівається: А як щодо...?Той, що критикує: Що з цим не так?Твердий: А чому ми не просуваємось далі? 	<p>F – Чуттєві</p> <ul style="list-style-type: none">Емпатичний: Що нам подобається, а що ні?Той, що співчуває: Який вплив це матиме на людей?Поступливий: Як нам усіх зробити задоволеними?Той, що приймає: Що в цьому корисного?Делікатний: Як щодо тих, кому це зашкодить? 

Рис. 4. «Z»-модель прийняття рішень за MBTI⁵⁸

Таблиця 6

Типи мовної поведінки у команді за N. Rackham⁵⁹

Категорія	Визначення	Приклади
Пошук ідей, інформації або пропозицій	Пошук фактів, думок, пропозицій або роз'яснень у іншої особи	«Як далеко просунувся цей проект?» «Які у Вас думки з цього приводу?» «Кого Ви попросите виконати цю роботу?»
Надання інформації	Пропонування власних думок, уточнення своїх ідей або надання фактичної інформації	«Тривалість очікування у стадії зростання» «Це не вирішить кризу в моєму відділі»
Внесення пропозиції	Висунення нового припущення, пропозиції або плану дій	«Давайте розглянемо наше поточне становище» «Я пропоную залишити це партнерам»
Побудова (Building)	Поведінка, яка прагне розвинути чи розширити чужу думку або пропозицію, зазвичай шляхом наступної пропозиції	«...І Ваш план працюватиме ще краще, якщо ми залучимо іншого фахівця» «Ми також могли б використовувати Вашу статистику, щоб визначити собівартість одиниці продукції»
Перевірка розуміння	Прагнення встановити ясність щодо сказаного NB: чітко продемонструйте, що ви перевіряєте своє розуміння, в іншому випадку це можуть розцінити як зверхність	«Чи можу я переконатися, що все сказане мною зрозуміло? Що Ви зрозуміли під ключовими моментами?» «Отже, ми погодилися на план Б?»
Підтримка або згода	Свідома та пряма заява про згоду або підтримку погляду іншої людини	«Так, я згоден». «Мені це підходить» «Я згоден з останнім твердженням»
Незгода	Пряме заперечення або незгода з певним поглядом, пропозицією або концепцією NB: це завжди стосується питань, що обговорюються	«Ні, я не згоден». «Мені не подобається, як це звучить». «Другий пункт неправильний».
Захист / Напад	Атака на іншу людину безпосередньо шляхом захисної поведінки. Зазвичай включає в себе оціночні судження і емоційний вплив NB: це завжди стосується людей, а не питань	«Це дурня, і Ви це знаєте!» «Це характерно для Вашого ставлення!» «Не звинувачуйте мене, це була її робота, а не моя».
Демонстрація / Відкритість	Демонстрація особистих цінностей, почуттів та інформації про досвід (на протигагу до Захист / Напад)	«Востаннє, коли це сталося, я дуже роззлився». «Мені важко говорити з Вами про це». «Я дійсно хочу, щоб Ви вислухали те, що я повинен сказати».
Узагальнення	Узагальнення або викладення у стислій формі змісту попереднього обговорення	«Отже, ми домовилися про таке: 1. Подати позовну заяву. 2. Провести її до кінця травня. 3. Поставити до відома комітет».
Переривання	Усунення іншої людини або обмеження їй можливості зробити свій внесок (Найчастіше шляхом переривання)	Джейн: «Я хотіла б сказати...». Джон: «Я хочу перейти до пункту 2».
Залучення	Свідоме залучення іншої особи до обговорення або прийняття рішень	«Джейн, що Ви думаєте про запропоновану нову систему?»

Висновок: отримані результати діагностики стилю мислення «16 Personalities» за визначником типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) допоможуть членам команди на наступних етапах роботи вирішувати такі завдання:

- а) встановлення командної взаємодії через поєднання характеристик інтровертивних та екстравертивних індивідів;
- б) сприйняття навколишнього середовища та обробка інформації, покладаючись на характеристики інтуїтивних та сенсорних індивідів;
- в) прийняття рішень і підтримка емоційного стану команди, керуючись характеристиками мисленнєвих і чуттєвих індивідів;
- г) виконання завдань, планування та прийняття рішень, ураховуючи характеристики плануючих і сприймаючих індивідів.

59
Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. A Manager'S Guide To Self-Development. – England : McGraw-Hill Professional, 2013. – P. 166–167.

60

Blake R. R. A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle / R. Blake, J. Mouton. – Organizational Dynamics. – 1982. – Spring. – P. 20–43.

Діагностика орієнтації стилів поведінки членів команди на командне лідерство

Опитувальник R. Blake – J. Mouton⁶⁰ дає можливість вивчити орієнтацію поведінки членів управлінської команди ЗВО на стиль діяльності «Командне лідерство». Базується на «управлінській решітці», яка побудована на основі двох змінних (турботи про людей та турботи про продуктивність). У результаті було виділено п'ять лідерських стилів, які відображають турботу про продуктивність, а потім – турботу про послідовників:

- «Страх перед бідністю» (1 бал, 1 бал) – з боку лідера проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає змогу уникнути звільнення;
- «Будинок відпочинку» (1 бал, 9 балів) – в основу своєї діяльності лідер покладає людські стосунки, створюється «сімейна» атмосфера в колективі, але мало уваги приділяється виконанню виробничих завдань;
- «Авторитет-підкорення» (9 балів, 1 бал) – виробничий результат – все, а люди-на (в кращому випадку) – виконавець; моральний настрій, що панує в команді, не дуже хвилює лідера;
- «Організаційне управління» (5 балів, 5 балів) – баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі;
- «Командне лідерство» (9 балів, 9 балів) – лідер прагне побудувати роботу таким чином, щоб послідовники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

Опитувальник, за яким можна ідентифікувати орієнтацію стилю поведінки у команді, розміщено у Додатку А.

Таблиця 7

Критерії придатності до командної роботи

Критерії, що характеризують придатність до командної роботи	Критерії, які вказують на незадовільну придатність до командної роботи
Усвідомлення власного професіоналізму і впевненості в ньому, а також можливість ефективно представити його іншим – провести ефективну самопрезентацію	Зовнішній прояв невпевненості в собі; занадто детальний і затягнутий опис обставин без урахування того, що саме потрібно в даній ситуації
Відмова від суперництва	Самомилування і приниження важливості внеску інших членів команди (може бути завилюваним); приписування собі успіхів команди
Готовність представити свою роботу та її результати таким чином, щоб інші могли перевірити достовірність цих даних	Потайливість і водночас вимога відкритості від інших
Визнавати чужі досягнення, не принижуючи себе	Самопринизливе порівняння й оцінка («Мій результат, напевно, не такий гарний, як у ...»)
Готовність і вміння конструктивно вирішувати конфлікти в команді та поза нею, а також шукати спільні рішення	Не заводити в команді розмову про конфлікти, але виносити конфліктні ситуації назовні; орієнтація на проблему, а не на пошук способу її вирішення; прояв хворобливого потягу до спокою
Уміння вступати в метакомунікацію, тобто робити темою обговорення власну поведінку і спілкування учасників команди між собою	Відступ чи контратака. Острах прояву почуттів у себе чи інших. Неадекватна особиста дистанція, тобто майже абсолютна нездатність змінити позицію
Можливість та уміння поєднувати особисті інтереси з колективними цілями команди, не знаходячись перед проблемою вибору	Відображення будь-якої критики шляхом нелояльності до рішень команди, якщо тільки вони не відповідають власним інтересам або вимагають лояльності до ієрархії

Висновок: міра орієнтації членів управлінської команди на стиль «командне лідерство» за опитувальником R. Blake – J. Mouton дає можливість:

- а) виявити ступінь підготовки керівників університету до реалізації командного підходу;
- б) визначити на наступних етапах роботи необхідні заходи для актуалізації потреби її опитуваних щодо впровадження командного лідерства в університеті.

Діагностика функціонально-рольових позицій у команді

Коли люди працюють у складі однієї команди, кожен з них виконує ролі двох типів, що базуються на професійних навичках і практичному досвіді, а також залежно від особистісних якостей. Різниця між цими двома ролями і їх значення для команд і командної роботи були досліджені R. Belbin, який виділив командні ролі, які повинні бути у кожній ефективно працюючій команді.

Методика діагностики функціонально-рольових позицій у команді (за R. Belbin⁶¹) допомагає вивчити орієнтацію членів команди на найбільш прийнятні й відповідні для них ролі з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди:



I роль – «Мислитель / Інноватор» – орієнтація на ідеї.

Функції: сприймає різні погляди і приймає рішення.

Властивості: вміє вислухати, красномовний, логічний, рішучий.

Тип: креативна, спокійна, стабільна, інтровертивна особистість, потребує високомотивованої команди.



II роль – «Формувальник / Мотиватор» – орієнтація на дії.

Функції: лідер, поєднує зусилля членів команди в єдине ціле.

Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий.

Тип: цілеспрямований, домінуючий, наполегливий екстраверт, потребує компетентної, цілісної команди.

I і II ролі – два протилежних підходи до спільного управління командою.



III роль – «Генератор ідей / Нетворкер» – орієнтація на людей.

Функції: джерело ідей.

Властивості: багата уява, креативність.

Тип: енергійна, екстравертивна, нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке сприйматиме його ідеї.



IV роль – «Оцінювач ідей / Аналітик» – орієнтація на ідеї.

Функції: аналіз і логічні висновки, контроль.

Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір команди», повертає до реальності.

Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації та нових ідей.



V роль – «Організатор роботи / Спеціаліст» – орієнтація на ідеї.

Функції: перетворення ідей на конкретні завдання та організація їх виконання.

Властивості: організатор, вольовий, рішучий.

Тип: вольова особистість, потребує пропозицій, ідей команди.



VI роль – «Координатор / Якір» – орієнтація на людей.

Функції: систематичне вирішення проблем, очолюючи групу людей з різноманітними навичками та особистими характеристиками.

Властивості: впевнений, викликає довіру, легко делегує завдання, швидко помічає таланти інших та використовує це для досягнення цілей.

Тип: гарний організатор, не переймається гонитвою за власним інтересом.



VII роль – «Організатор команди / Помічник» – орієнтація на людей.

Функції: сприяє досягненню злагоди у команді, залагоджує непорозуміння, зменшує напругу, знає потреби, проблеми членів команди.

Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність.

Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами команди.

61

Belbin M. Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles, 2013. – URL: <http://www.belbin.com/>



VIII роль – «Запроваджувач / Піонер» – орієнтація на дії.

Функції: об'єднувальна ланка із зовнішнім середовищем.

Властивості: комунікабельний, схильний до захопливості, енергійний, привабливий.

Тип: «наполегливий екстраверт» з високим ступенем самоконтролю, потребує свободи дій.



IX роль – «Завершувач / Фіналізатор» – орієнтація на дії.

Функції: спонукає команду все робити вчасно й до кінця.

Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність.

Тип: педантична, інтровертивна особистість, потребує командної відповідальності, обов'язковості, зовнішніх стимулів і заохочень.

Дослідження R. Belbin засвідчили, що кожен член команди грає одну, часто дві, а можливо, три або навіть чотири командні ролі. Види ролей та їх розміщення у команді залежно від таких основних характеристик, як створення ідей, взаємодія з людьми та виконання завдань зображені на рис. 5.

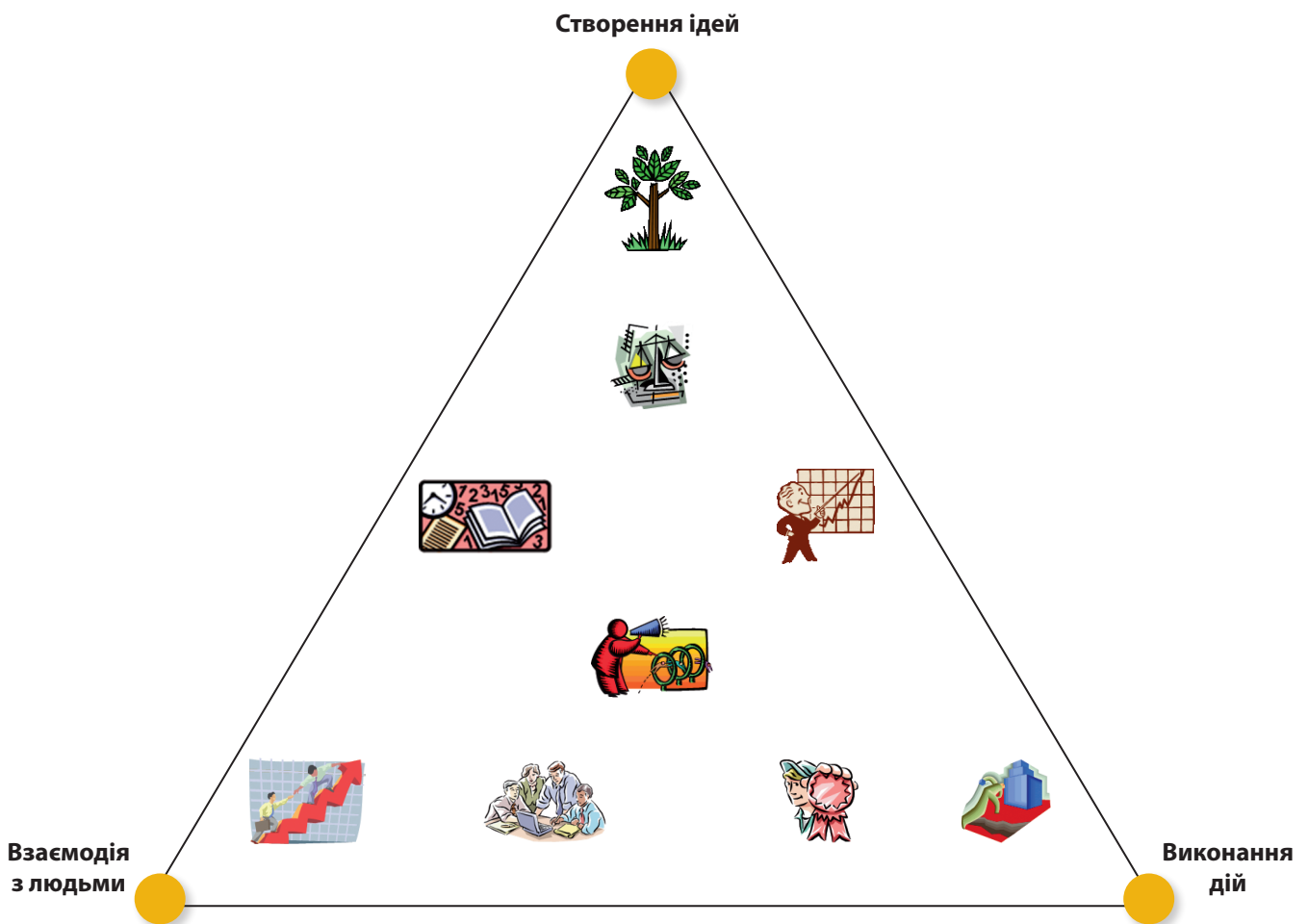


Рис. 5. Розміщення різних типів ролей у команді (за R. Belbin)

Висновок: отримані дані діагностики командних ролей за R. Belbin можуть бути використані на наступних етапах командотворення для вирішення таких завдань:

- виявлення ролей, на які найбільше і найменше орієнтуються працівники ЗВО (виявлення «реально працюючих» ролей);
- виявлення «проблемних» ролей, тобто тих, що відсутні і які необхідно вводити в діяльність команди для забезпечення її цілісності й ефективності (зазвичай нагальна потреба введення в діяльність команди таких ролей, як «генератор ідей», «дослідник ресурсів» та ін.);
- відбір людей у команду відповідно до виявлених орієнтацій щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей.

Практичні завдання

1. Діагностика стилів мислення «16 Personalities» за визначником типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)

1. Методом самооцінки визначте Ваш стиль мислення за посиланням: <https://www.16personalities.com/uk/bezkoshtovnyy-test-na-vyznachennya-osobystosti>
2. Складіть карту Вашої команди із зазначенням типу особистості кожного учасника.
3. Обговоріть у команді переваги та недоліки різних типів особистостей у Вашій команді.
4. Визначте, які характеристики різних типів особистостей впливають на комунікацію (відповідно до Моделі комунікації за MBTI) та прийняття рішень (відповідно до «Z»-моделі прийняття рішень за MBTI) у Вашій команді.
5. Ідентифікуйте типи мовної поведінки за N. Rackham, які найбільш характерні для членів Вашої команди під час обговорення та прийняття рішень. Визначте, як зазначені типи мовної поведінки корелюються з типом особистості (16 Personalities).
6. Надайте рекомендації для розвитку командної взаємодії, враховуючи результати обговорення у Вашій команді.

Шаблон для виконання

Переваги різних типів особистостей у команді	Обґрунтування	Недоліки різних типів особистостей у команді	Обґрунтування
Характеристики, які впливають на комунікацію у команді		Характеристики, які впливають на прийняття рішень у команді	
Типи мовної поведінки у команді за N. Rackham			
Категорія	Приклад	Кореляція з типом особистості	
Рекомендації для розвитку командної взаємодії у Вашій команді			
1.			
2.			
3.			

2. Діагностика лідерських стилів поведінки членів управлінської команди ЗВО.
Опитувальник R. Blake – J. Mouton

- 1. Методом самооцінки особисто дайте відповідь на поставлені запитання в «Опитувальнику R. Blake – J. Mouton» у Додатку А.
- 2. Біля позначених тверджень поставте «1» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».
- 3. Підсумуйте відповіді «Завжди» або «Часто» у запитаннях № 2, 4, 6, 8, 14, 18 та відповіді «Рідко» або «Ніколи» на запитання № 5, 10, 16. Суму Вашого результату відмітьте на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки (див. Шаблон для виконання).
- 4. Підсумуйте решту «одиниць» і позначте суму на шкалі «Орієнтація на продуктивність».
- 5. Визначте на управлінській решітці (Шаблон для виконання) точку координат лідерського стилю Вашої поведінки.
- 6. При інтерпретації отриманого результату орієнтуйтеся на характеристики лідерського стилю поведінки у команді, запропоновані авторами методики (див. Теоретичний матеріал до Тем 2).
- 7. Результати опитування обговоріть у команді. Визначте «сильні» та «слабкі» сторони Вашої команди, використовуючи критерії придатності до командної роботи.

Шаблон для виконання

Орієнтація на персонал	9	1.9							9.9
	8								
	7								
	6								
	5				5.5				
	4								
	3								
	2								
	1	1.1							1.9
		1	2	3	4	5	6	7	8
Орієнтація на продуктивність									

3. Діагностика функціонально-рольових позицій
в управлінській команді за R. Belbin

- 1. Методом самооцінки дайте відповіді на всі поставлені запитання у тесті (за R. Belbin) у Додатку Б.
- 2. У кожному розділі наданого тесту розподіліть суму 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку у команді. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або застосувати до будь-якого одного твердження.
- 3. Зазначте Ваші бали у таблиці, поданій у Шаблоні для виконання.
- 4. Підсумуйте бали по кожному з I–V стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де було набрано найбільші суми балів. Саме ці ролі Ви найчастіше граєте у команді.
- 5. Ознайомтеся з повною характеристикою Вашої ролі у команді.

Шаблон для виконання

<div>Ролі</div> <div>Питання</div>	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
4	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
5	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Всього								

«Модель управлінської команди в університеті»

Відповідно до результатів тестування функціонально-рольових позицій в управлінській команді (за R. Belbin), представте модель Вашої команди, схематично зобразивши рольову структуру команди, визначивши функції членів команди.

Шаблон для виконання



2. Охарактеризуйте Вашу команду з позиції наявності чи відсутності певних ролей у команді. Визначте, як це впливає на діяльність Вашої команди та виконання поставлених завдань?

«Рекламна візитівка управлінської команди в університеті»

- 1. Визначте «рекламний меседж», який найкраще характеризуватиме кожного члена Вашої команди та його роль у команді.
- 2. Розробіть «рекламну візитівку» Вашої управлінської команди із зображенням специфіки профілю діяльності закладу вищої освіти. У розробці «рекламної візитівки» використовуйте інформацію з Шаблону для виконання та завчасно підготовлені зображення, що стосуються командної роботи, освітнього середовища, кольоровий папір, фломастери, клей.
- 3. Головне завдання – створити рекламний твір, який «просуватиме» кожного з членів команди, не називаючи його імені.
- 4. Представте Ваш результат для розгляду аудиторії. Глядачі повинні вгадати, кого саме рекламували на «рекламній візитівці».

Шаблон для виконання

Член команди	Роль у команді	Рекламний меседж

Список рекомендованих джерел

1. *Blake R. R.* A comparative analysis of situationalism and 9,9 Management by principle / R. Blake, J. Mouton. – Organizational Dynamics. – 1982. – Spring. – P. 20–43.

2. *Isabel Briggs Myers* (1980) Gifts Differing: Understanding Personality Type. – URL: <http://www.butler-bowdon.com/isabel-briggs-myers-gifts-differing-understanding-personality-type.html>

3. *Kirtman L.* Four Steps to Building Leadership Capacity. – URL: http://hepg.org/hel-home/issues/28_2/helarticle/four-steps-to-building-leadership-capacity_530/

4. MBTI® Basics. The Myers and Briggs Foundation. – URL: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

5. *Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.* A Manager’S Guide To Self-Development. – England : McGraw-Hill Professional, 2013. – P. 166–167.

6. *Белбин Р. М.* Типы ролей в командах менеджеров. – Ніппо, 2003. – 240 с.

7. *Гамага О. О.* Внутрішньогрупові відносини як регулятор успішної діяльності управлінської команди / О. О. Гамага // Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. акад. С. Д. Максименка. – К., 2008. – С. 54–61.

Тест

1. Основними продуктивними підходами до вивчення командного лідерства є:
 - характерологічні підходи або теорії рис;
 - поведінкові підходи;
 - ситуативні (імовірнісні) підходи;
 - дистрибутивні підходи.
2. Відповідно до поведінкових підходів основними типами поведінки лідера є:
 - орієнтований на працівника та орієнтований на завдання;
 - авторитарний і демократичний;
 - авторитарний, демократичний, ліберальний;
 - орієнтований на управління та орієнтований на взаємодію.
3. За ситуативними (імовірнісними) підходами ефективність лідера залежить від:
 - ситуативного контролю;
 - структури потреб лідера;
 - раціоналізму, схвалення і часу;
 - взаємозв'язку між структурою потреб лідера та ситуативним контролем;
4. У теорії взаємодії основна увага приділяється:
 - зв'язку між лідером та членами групи;
 - взаємодії лідера та організації;
 - соціальному обміну між лідером та послідовниками;
 - взаємодії лідера та послідовників.
5. У рамках гуманістичної парадигми розуміння лідерства управлінська діяльність керівників ЗВО реалізується через:
 - взаємодію в команді на основі чітко визначених ролей та взаємодопомоги;
 - встановлення партнерських стосунків між лідером та студентами ЗВО;
 - активне залучення співробітників до прийняття рішень у ЗВО;
 - сприяння професійному та особистісному розвитку співробітників.
6. Дистрибутивне лідерство передбачає:
 - існування ідеального лідера;
 - лідерство усіх членів організації;
 - лідерство є характеристикою групи осіб, які співпрацюють між собою;
 - використання поняття колегіальності.
7. Взаємодоповнювальна команда повинна складатися з:
 - членів, чиї сильні сторони доповнюють слабкі сторони інших;
 - членів із яскраво вираженими сильними сторонами;
 - членів, які виконують різні ролі в команді;
 - керівників і підлеглих.
8. До головних характеристик матричної організаційної структури ЗВО відносять:
 - суб'єкт-суб'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами;
 - управління, засноване на принципах авторитарності, директивності, примусу;
 - суб'єкт-об'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами;
 - управління, засноване на принципах партисипатизму.
9. Для створення команди необхідно підбирати учасників:
 - з різними стилями управління;
 - зі схожими стилями управління.

10. Влада лідерства має концентруватися в:

- одній ідеальній людині – лідері;
- усій команді;
- окремих членах команди із сильними сторонами;
- підлеглих.

11. Команда – це:

- характер стосунків усіх, хто працює в організації;
- група осіб у складі керівника та підлеглих;
- мала група осіб, що працюють на принципах взаємовідповідальності та взаємозвітності;
- робоча група.

12. Відповідно до теорії W. Dyer командотворення має чітку структуру, яку можна стиснути до трьох основних фаз:

- 1) Контрольна діагностика.
2) Розробка та реалізація програми.
3) Констатуюча діагностика.
- 1) Констатуюча діагностика.
2) Контрольна діагностика.
3) Розробка та реалізація програми.
- 1) Нормування команди.
2) Формування команди.
3) Функціонування команди.
- 1) Констатуюча діагностика.
2) Розробка та реалізація програми.
3) Контрольна діагностика.

13. До ключових характеристик команд відносять:

- принципи взаємодії, які визначаються членами команди спільно;
- наявність не загальної, спільної мети, а сукупності індивідуальних цілей;
- формально-адміністративні функції керівника;
- відсутність рольової ієрархії та відкритої рольової структури.

14. За В. Tuckman команда у своєму розвитку проходить 4 етапи:

- нормування, шторм / конфлікт, функціонування, трансформацію;
- формування, шторм / конфлікт, нормування, трансформацію;
- формування, шторм / конфлікт, нормування, функціонування;
- шторм / конфлікт, нормування, функціонування, трансформацію.

15. Максимальна ефективність команди досягається на стадії:

- шторму / конфлікту;
- трансформації;
- функціонування;
- нормування.

16. До стадій формування ефективної команди відносять:

- підготовку, створення робочих умов, формування та побудову, сприяння в роботі;
- підготовку, формування, нормування діяльності, сприяння в роботі;
- формування, створення робочих умов, нормування, функціонування;
- підготовку, формування та побудову, сприяння в роботі, створення робочих умов.

17. Структура психологічної готовності керівників ЗВО до роботи в управлінській команді включає такі компоненти:

- когнітивний, операційний, мотиваційний, функціональний;
- особистісний, когнітивний, професійний, мотиваційний;
- когнітивний, інформаційний, операційний, особистісний;
- операційний, особистісний, когнітивний, мотиваційний.

18. Для успішної діяльності управлінської команди необхідне виконання таких умов:

- здатність до відкритої дискусії без надмірної педантичності та нервозності;
- здатність обговорювати та вирішувати як поточні, так і перспективні завдання;
- високий ступінь взаємозалежності;
- терплячість та адекватне реагування на критику.

19. Для досягнення ефективності команди важливі:

- поведінкові моделі членів команди;
- навички, знання, уміння;
- особисті якості та характеристики;
- досвід членів команди;

20. Аналіз результатів командної взаємодії відбувається за такими критеріями:

- чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;
- відсутність плану розвитку команди;
- конфліктність;
- командна синергія.

21. Діагностика рівня сформованості командного лідерства у ЗВО здійснюється за допомогою методик, розроблених відповідно до:

- концепцій теорії D. McGregor;
- концепції лідерства R. Blake і J. Mouton;
- теорії «партисипативного» менеджменту R. Likert;
- біхевіористичної теорії R. Bolden.

22. Методика діагностики стилю мислення «16 особистостей» (16 Personalities) за визначником типу Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) допомагає установити:

- виконання завдань, планування та прийняття рішень, ураховуючи характеристики плануючих і сприймаючих індивідів;
- командну взаємодію через поєднання характеристик інтровертивних та екстравертивних індивідів;
- командну взаємодію через поєднання характеристик інтуїтивних та сенсорних індивідів;
- прийняття рішень і підтримка емоційного стану команди, керуючись характеристиками мисленнєвих та чуттєвих індивідів.

23. Методика діагностики функціонально-рольових позицій у команді (за R. Belbin) допомагає ідентифікувати:

- ролі, на які найбільше і найменше орієнтуються члени команди;
- «проблемні ролі» (ті, які відсутні і які необхідно вводити у команду);
- командну взаємодію через поєднання характеристик інтровертивних та екстравертивних індивідів;
- ступінь підготовки керівників до реалізації командного підходу в університеті.

24. До принципів взаємодії в команді відносять:

- результативність виконання завдання та діловитість у спілкуванні;
- незалежність і підзвітність членів команди;
- партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення;
- принцип гуманізму й толерантності.

25. До критеріїв, що характеризують придатність до командної роботи, відносять:

- відмова від суперництва;
- вимога відкритості від інших;
- уміння вступати в метакомунікацію;
- самопринизливе порівняння й оцінка.

Опитувальник R. Blake – J. Mouton

№ з/п	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	Я дію як представник свого колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до більшого напруження у роботі					
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – на їхню користь					
18	Я надаю підлеглим можливість установлювати власний режим роботи					

Діагностика функціонально-рольових позицій у команді (за R. Belbin)

1. *Що, на мою думку, я можу привнести в роботу команди:*

- А. Я швидко знаходжу нові можливості.
- Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.
- В. Я досить вдало пропоную нові ідеї.
- Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.
- Д. Я здатний дуже ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.
- Е. Я згоден бути непопулярним, якщо це сприятиме одержанню позитивних результатів.
- Є. У звичних умовах я працюю швидко.
- Ж. Я не маю упереджень, тому я завжди приймаю альтернативні дії за можливі.

2. *Я усвідомлюю власні недоліки роботи в команді, причиною чого є:*

- А. Я дуже напружений, коли захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.
- Б. Я даю занадто велику свободу людям, чий погляд я вважаю обґрунтованим.
- В. Я маю слабкість забагато говорити самому, поки нарешті у команді не з'являються нові ідеї.
- Г. Мій погляд на речі заважає мені миттєво поділяти ентузіазм колег.
- Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.
- Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в команді.
- Є. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю те, що відбувається в команді.
- Ж. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюсь про несуттєві дрібниці і хвилююся, що нічого не вийде.

3. *У командній роботі для мене характерне те, що:*

- А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб дізнатися побільше інформації про своїх колег.
- Б. Я спокійно поділяю погляди оточуючих або дотримуюсь поглядів меншості.
- В. У мене завжди знайдуться гарні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.
- Г. На мою думку, я маю хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно задіяти.
- Д. У мене є схильність пропонувати щось несподіване.
- Е. Усе, що я роблю, намагаюсь довести до досконалості.
- Є. Я готовий встановлювати контакти поза командою.
- Ж. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.

4. *Я отримую задоволення від своєї роботи, тому що:*

- А. Мені подобається аналізувати ситуації та шукати правильне рішення.
- Б. Мені подобається знаходити практичні вирішення проблеми.
- В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин у команді.
- Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на членів команди при прийнятті рішень.
- Д. Я майже завжди використовую можливість зустрічатися з людьми, що можуть запропонувати щось нове.
- Е. Я можу досягти згоди між членами команди, розробляючи алгоритм виконання завдання.
- Є. Мені подобається зосереджувати увагу на виконанні поставлених завдань.
- Ж. Мені подобається працювати в освітній галузі, оскільки я можу тут застосовувати свою уяву і творчі здібності.

5. *Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в команді:*

- А. Я завжди висловлюю нетерпіння, коли хтось гальмує процес.
- Б. Деякі члени команди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.
- В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.
- Г. Мені дуже швидко усе набридає і я покладаюся на одного-двох членів команди, які можуть надихнути мене.
- Д. Мені важко розпочати роботу у разі, якщо я чітко не уявляю мети.
- Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим складні речі, що спадають мені на думку.
- Є. Я розумію, що я вимагаю від інших зробити те, що сам зробити не можу.
- Ж. Якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свій погляд.

Навчальне видання

Прохор Ірина

Формування командного лідерства в університеті

Навчальний посібник

Літературний редактор *І. Трохлеб*
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 507

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010



Tempus



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

